

OFFICE MANAGEMENT

INFORMATION * ORGANISATION * KOMMUNIKATION

· Auswahl von Textsoftware für
Mikrocomputer ·

· Markt in Zahlen: Mikrocomputer – quo vadis? ·

· CIM – der Schlüssel zum Aufbau einer
integrierten Gesamtlösung.



Titelgeschichte

PC und Textverarbeitung

Special

OFFICE MICRO

100 MÜNCHEN 81

WIMMERSTR. 5
VERSANDBUCHHANDLUNG

JOSEF SEITL

1407312 1.1 1

0990

M 6805 E / 09

FBO-Verlag · Postf. 316 · D-7570 Baden-Baden

FBO

THEMEN

Titelgeschichte

PC und Textverarbeitung, 918
(Wolfram Hagel)

Textverarbeitung im Wandel 924
(Max Gegenfurtner)

**Auswahl von Textsoftware
für Mikrocomputer** 926
(Gisela Tegtmeier)

**Personal-Computer –
Hilfsmittel auch im Sekretariat?** 932
(Roland Schwetz)

**Textverarbeitung auf dem PC
in Verbindung mit einem
Bürosystem** 940
(Erwin Trummel)

Märkte

**Markt in Zahlen:
Mikrocomputer – quo vadis?** 944

Kommunikation

**Der Büroarbeitsplatz
in fünf Jahren** 950
(Heinz Munter)

Büroautomation in Japan 956
(Rolf Evers)

**CIM – der Schlüssel zum Aufbau
einer integrierten Gesamtlösung** 976
(Martin Bergmann / Gert Haidvogel)



**Turbulenzen im
Mikrocomputer-Markt** 996
(Gerhard J. Pleil)

**32-Bit-Rechner: Die großen
Möglichkeiten der neuen
Supermikros** 1000
(Manfred Bues)

**Verhindern die Hersteller
die Händler-Qualifikation?** 1004
(Günther Bierbrauer)

Strategie des PC-Einsatzes 1008
(Philipp Lessig)

PC und Textverarbeitung (Wolfram Hagel)



Das Angebot an moderner Schreibtechnik ist heute sehr groß und sehr unterschiedlich. Dies gilt für Leistung und Bedienbarkeit und ganz besonders auch für den Preis. Für den zukünftigen Benutzer wird es deshalb immer schwerer, aus der Vielzahl der Systeme das gerade für ihn und seine Anwendungen und Anforderungen passende System auszuwählen. Der Beitrag soll helfen, die Systeme besser einordnen zu können (siehe Tabelle).

Anwendungen/Funktionen	1 Speicher- schreib- maschine	2 mit externem Daten- träger	3 und Bild- schirm	4 Personal- computer	5 EDV- Terminal	6 Text- system
1. Sofortkorrektur	x	x	x	x	x	x
2. Autorenenkorrektur	–	x	x	x	x	x
3. Ganzbriefe	–	x	x	x	x	x
4. Bausteine	–	–	x	x	x	x
5. Programmierte Textverarbeitung (PTV)	–	–	x	x	x	x
6. Anschriftenverarbeitung	–	–	x	x	x	x
7. Dateiverarbeitung	–	–	0	x	x	x
8. Formularverarbeitung	–	x	x	x	x	x
9. Rechnen in der Textverarbeitung	–	–	–	0	0	x
10. Rückschreiben errechneter Werte	–	–	–	x	x	0
11. Folgestufenverarbeitung	–	–	–	0	x	0
12. Simultanarbeiten	–	–	–	0	x	x
13. Integrierte Text- und Datenverarbeitung	–	–	–	0	0	0
14. Teletex	0	x	x	x	0	x
15. Datenübertragung (DNÜ/DFÜ)	–	–	0	x	x	x

x = ja

0 = bedingt, je nach Software

– = nein

Textverarbeitung im Wandel?

924

(Interview mit Max Gegenfurtner, 47,
Geschäftsführer und Gesellschafter des i. f. t. –
Institut für Textverarbeitung Rolf Schreiber GmbH)



Die Textverarbeitung hat in den vergangenen 20 Jahren auf einer eigenen Schiene ein Eigenleben entwickelt. Sie führte durch die jeweilige Technik, die der Markt anbot, neben der Datenverarbeitung zu interessanten Anwenderlösungen. Doch erst seit es technisch möglich ist, Daten- und Textverarbeitung auf einem Gerät zu realisieren, ist die Textverarbeitung salonfähig geworden und wird auch von DV-Fachleuten ernstgenommen.

Auswahl von Textsoftware für Mikrocomputer 926

(Gisela Tegtmeier)

Die Auswahl der Textsoftware für einen Personal- oder Mikrocomputer ist nicht so einfach, wie manche Softwarehäuser behaupten. Wie bedienerfreundlich ein Programm ist, merkt man oft erst, wenn man zum erstenmal allein damit arbeiten muß, und was ein Programm wirklich leistet, zeigt sich erst im Büroalltag. Man kann – nach Ansicht der Autorin – zwar auch mit den Nachteilen eines Programms, wenn man es einmal hat, leben, aber es ist sicherlich besser, von Anfang an nicht ein ungeeignetes Programm zu kaufen, sondern eine Textsoftware, die den eigenen Anforderungen gerecht wird.

Der Personal-Computer – Hilfsmittel auch im Sekretariat? 932

(Roland Schwetz)

Der Personal-Computer wird vielfach als das Hilfsmittel im Büro gesehen. Unterstützt er aber wirklich die Büroarbeit an jedem Arbeitsplatz? Ist er die »Wunderwaffe« auch für die Arbeit in der Chefetage? Wird er in den Sekretariaten die bisher vorhandene monofunktionale Ausstattung ersetzen oder fristet er dort ein Mau-erblümchen-Dasein?

Textverarbeitung auf dem Personal-Computer in Verbindung mit einem Bürosystem – Einsatzbeispiel aus der Textilbranche 940

(Erwin Trummel)

Durch die Einrichtung eines zentralen Sekretariats für Textverarbeitung wurde im Hause Louis London eine Service-Abteilung für die Bereiche Vertrieb, Einkauf, Import/Export und Rechnungswesen geschaffen, die aufgrund der saisonal unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Bereiche einerseits und einer leistungsfähigen Hardware und Software andererseits in der Lage ist, optimale Rahmenbedingungen für die Verwaltung anbieten zu können.

Markt in Zahlen: Mikrocomputer – quo vadis? 944

Mikrocomputer – überschätztes elektronisches Spielzeug oder unverzichtbares Arbeitsplatzgerät der Zukunft? Widersprüchliche Meldungen vom Mikrocomputermarkt verunsichern derzeit Hersteller und Anwender gleichermaßen. In den USA stehen die Mikrocomputerhersteller bereits vor ernststen Absatzproblemen, die insbesondere unter den Heimcomputeranbietern zu einem Ausleseprozeß zu führen scheinen. Auch der bundesdeutsche Markt konnte die hochgesteckten Absatzerwartungen der Anbieter nicht erfüllen.

Büroautomation in Japan 956

(Rolf Evers)

Der Stand der Büroautomation in Japan ist ohne die Kenntnis einiger japanischer Besonderheiten schwer zu verstehen. Entscheidende Einflußfaktoren sind die japanische Schrift und das Sozialverhalten der Japaner. Der Autor stellt diese Einflußfaktoren dar und beschreibt den Stand der Bürotechnik sowie der Bürokommunikation.

Micro-Mainframe-Link (Christian Wegehaupt)	1010
UNIX – (k)ein kommerzielles Betriebssystem (Friedrich Schanda)	1016
Commodores im Netz (Dieter Bülow)	1018
Bildschirmtext und Personal-Computer (Rolf M. Katzsch)	1020
Kommunikation sofort und ohne Dauerschäden (Manfred Bues)	1022
<i>Organisation</i>	
Eigenerstellung oder Fremd- bezug von Organisationsleistung – ein Problem der Unternehmens- führung (II) (Arnold Picot / Ralf Reichwald / Horst G. Schönecker)	1029

FORUM

<i>Anwendungen</i>	
Rechnergestützte Auswahl von Produktideen	1036
Laserdruck als Gestaltungsmittel	1048
Werkzeuge bestimmen Arbeits- technik und Arbeitsqualität	1056
<i>USA</i>	
Neues vom USA-Markt	1066
<i>Büro der Zukunft</i>	
Nixdorf: Auf dem Weg zum Büro von morgen	1071
<i>Märkte</i>	
Hat maschinelle Postbearbei- tung eine Zukunft?	1078
<i>Unternehmen</i>	
Nur Gutes verdient den Namen Topsoft	1080
24-Nadel-Drucker und neue Festplattenlaufwerke von NEC	1082
<i>Produkte</i>	
MIRSYS in PC-Version von TIA	1085
Neue Computer-Familie von Digital Equipment	1085

SPIEGEL

Produkte	1086
Unternehmen	1089
Leute	1089
Bücher	1090
Impressum	1094

Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistung – ein Problem der Unternehmensführung (II)

Arnold Picot/Ralf Reichwald/Horst G. Schönecker

Für die Steuerung und Weiterentwicklung von Unternehmen ist eine Vielzahl von Verwaltungs- und Dienstleistungen notwendig. Aufgrund marktlicher, technologischer und rechtlicher Veränderungen der Unternehmungsumwelt nehmen die qualitativen und quantitativen Anforderungen an diesen Bereich zu. Die gestiegene Wettbewerbsintensität zwingt auf der anderen Seite zu einer ständigen wirtschaftlichen Kontrolle der Verwaltungs- und Gemeinkosten.¹

Es wächst die Einsicht, daß die fundierte Entscheidung über Eigenerstellung oder Fremdbezug derartiger Leistungen ein wichtiges Hilfsmittel zur wirtschaftlichen Gestaltung der von Unternehmen benötigten Verwaltungs- und Dienstleistungen ist.² Jedoch fehlen bisher die dafür erforderlichen konzeptionellen Grundlagen und Entscheidungshilfen.

Im vorangegangenen Teil dieses zweiteiligen Beitrags wurde gezeigt, daß diese Problemlage auch für die Organisationsleistungen einer Unternehmung gilt. Zugleich wurde ein Konzept in den Grundzügen vorgestellt.³

¹ Picot, A.: »Zur Steuerung der Verwaltung in Unternehmen – Notwendigkeit, Probleme, Ansätze«. In: Reichwald, R. (Hrsg.): Neue Systeme der Bürotechnik. Berlin 1982, S. 365ff.

² Vergleiche dazu auch: Witt, F.-J.: »Make-or-Buy von Verwaltungsleistungen«. In: HARVARD manager, Heft 3/1985, S. 26ff.

³ Vergleiche Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G.: »Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistung – ein Problem der Unternehmensführung, Teil 1«. In: OFFICE MANAGEMENT, Heft 9/1985, S. 818ff.

Gegenstand des vorliegenden Teils sind die nähere Erörterung des E/F-Konzepts und der Vorschlag eines strategischen Instrumentariums zur Umsetzung des Konzepts für die Entscheidungsfindung der Unternehmensführung.

Die zentralen Kriterien einer E/F-Entscheidung von Organisationsleistungen sind:⁴

- der unternehmensspezifische Charakter der Organisationsaufgabe (Kriterium 1),
- der Grad der Umgebungsunsicherheit von Organisationsaufgaben (Kriterium 2),
- die Häufigkeit des Auftretens der zu bewältigenden Organisationsprobleme (Kriterium 3).

Je stärker diese Kriterien bei einer Organisationsaufgabe ausgeprägt sind, desto dringlicher ist Eigenerstellung angezeigt, und umgekehrt.

Unternehmensspezifischer Charakter der Organisationsaufgabe

Im Zentrum dieses Kriteriums stehen Beschreibungs- und Bewertungs-schwierigkeiten der organisatorischen Problemstellung, die aus den Besonderheiten der Unternehmung resultieren. Wichtigste Einflußgrößen/Ausprägungen dieses Kriteriums sind:

- Beschreibungs- und Bewertungsschwierigkeiten wegen mangelnder Vergleichsmöglichkeiten

Beispiel: Erstellung einer Software für die spezifischen Abläufe in einer Un-

ternehmung (keine vergleichbaren Referenzfälle).

Es ergeben sich erhebliche Beschreibungs- und Bewertungsschwierigkeiten, weil Vergleichsleistungen (Märkte) fehlen und weil die problemrelevanten Spezifika der Unternehmung erst durch Analysen und Wissenstransfer erfaßt werden müssen.

Auf beiden Seiten entstehen Sicherungsbedürfnisse. Der Leistungsersteller möchte den Wert seiner unternehmensspezifischen, anderweitig also kaum verwertbaren speziellen Investition in die Problemlösung durch langfristige vertragliche Bindung mit dem Auftraggeber sichern. Der Auftraggeber sucht das Risiko der Abhängigkeit von dem speziellen Wissen des Leistungserstellers durch vertragliche Bindung zu mindern. Auch wird durch eine derartige Integration eventuellen Bedürfnissen nach Geheimhaltung eher entsprochen.

Beispiel: Entwicklung einer unternehmensspezifischen DV-Konzeption.

Wenn – wie in dem Beispiel – das Ergebnis und/oder der Prozeß der Aufgabenerfüllung schwierig oder gar nicht in operationalen Maßstäben zu beschreiben sind, dann ist die Formulierung einer kontrollierbaren vertraglichen Vereinbarung als Grundlage einer marktlichen Belieferung kaum möglich. Auch treten Bewertungsprobleme des für die Aufgabenerfüllung notwendigen Inputs auf. Es bietet sich demnach an, auf der Grundlage einer (zum Beispiel arbeitsrechtlichen) Rahmenvereinbarung und mit Hilfe von vertrauensvoller Kooperation die Bewältigung derartig schlecht strukturierter organisatorischer Aufgaben sicherzustellen, das heißt also durch längerfristige Bindung/Integration beziehungsweise Eigenleistung.

- Monopolartige Stellung des Leistungsträgers

Beispiel: Abhängigkeit von Know-how-Trägern bei Spezialaufgaben.

Hier sind günstige Voraussetzungen für potentielle Abhängigkeit vom Know-how und von der Leistungskapazität des Spezialisten und damit auch für die Manipulierbarkeit der Preise oder sonstiger Konditionen gegeben. Um dies zu vermeiden, sucht eine Unternehmung zum einen die langfristige Einbindung von Spezialisten, zum anderen betreibt sie den Aufbau von redundanten Kapazitäten durch zusätzliche Leistungsträger. Dies bedeutet besonders für Großunternehmen die Schaffung leistungsfähiger Organisationseinheiten für derartige Aufgaben.

– Unternehmensspezifische Bewertung von Informationsleistungen

Beispiel: Bereitstellung eines DV-Schulungskonzepts.

Die marktliche Bewertbarkeit von typischen Informationsgütern (Tips, Rezepte) ist häufig außerordentlich schwierig, ohne daß die Information im Detail eingesehen wird. Dann aber ist die Bewertung eigentlich nicht mehr nötig, weil sie der Interessent schon erworben hat. Hier entsteht also ein Vertrauensproblem, das vor allem durch langfristige Bindung und durch Entwicklung gemeinsamer Wertvorstellungen überwunden werden kann. Dieses ist aber auch tendenziell bei Eigenleistung leichter möglich.

Grad der Umgebungsunsicherheit von Organisationsaufgaben

Im Mittelpunkt dieses Kriteriums stehen Anzahl und Vorhersehbarkeit von Änderungen der organisatorischen Problemstellung beziehungsweise -lösung (Qualitäten/Anforderungen, Mengen, Termine, Preise). Dieses Kriterium hat eigenständige Geltung. Im Zusammenspiel mit dem zuvor erörterten Kriterium wird seine Wirkung allerdings verstärkt.

Die grundsätzliche Frage lautet: In welcher Weise lassen sich die notwendigen Anpassungen rasch und mit wenig Aufwand verwirklichen? Soll man sie bei Fremdbezug im Vertrag berücksichtigen (Problem der Erkennung und präzisen Vertragsformulierung) oder bei Auftreten von Anpassungsbedarf nachverhandeln (in der Regel teuer)?

Bei Eigenfertigung innerhalb des Auftrags beziehungsweise der Arbeitsverträge der internen Organisationsabteilung sind derartige Anpassungserfordernisse flexibler zu handhaben.

Die Haupteinflussfaktoren und Ausprägungen dieses Kriteriums werden im folgenden kurz skizziert.

– Technischer Wandel/kürzere organisationsrelevante Innovationszyklen

Beispiel: anwenderrelevanter Wandel der Informations- und Kommunikationstechnik, Auswertung für die Organisation.

Für derartige Problemstellungen ist die Fähigkeit zu frühzeitigem Erkennen relevanter Veränderungen und zu rascher unternehmensinterner Umsetzung notwendig; eine ausschließliche Stützung auf externe Marktangebote wäre problematisch, weil Vereinbarungen über die unternehmensbezogene Bewertung und Umsetzung des Wandels viel zu aufwendig und inflexibel wären; allerdings ist eine Kooperation mit externen Wissensträgern zur Anregung und Planung interner Aktivitäten sinnvoll. In jedem Fall müssen intern kompetente Kenner der Unternehmung verfügbar sein und flexibel agieren können, wenn die rasche Auswertung des technischen Wandels gelingen soll.

– Änderungen der Nachfrage, des Vertriebsprogramms, der Unternehmensstrategie

In diesem Fall sind spezifische ablauf- und aufbauorganisatorische Anpassungen notwendig, um dem marktlichen Wandel organisatorisch gerecht zu werden. Auch hierfür ist eine mit der Unternehmung vertraute interne Organisationskapazität, eventuell unterstützt durch externe Dienstleister (Berater, Ausbilder), erforderlich.

– Anpassung an interne oder externe Regeländerungen (zum Beispiel Datenschutzrecht, Datensicherung, Geheimhaltung, Abrechnungssysteme, unternehmenspolitische Richtlinien)

Hier ist ein ausgeprägtes Wissen über interne Regelzusammenhänge bei gleichzeitiger Berücksichtigung extern relevanter Rechtsfragen erforderlich.

Eine Einbeziehung von externen Rechtsberatern kann förderlich sein.

– Einbeziehung neuer Methoden und Philosophien der Gestaltung arbeitsteiliger Systeme

Für derartige Problemstellungen benötigen die Aufgabenträger ebenfalls ein hohes organisationsinternes Einfüh-

lungsvermögen, um den Anforderungen im speziellen Fall jeweils rasch gerecht zu werden. Eine Beratung und Anregung durch Externe kann wiederum förderlich sein.

– Verhaltensänderungen von externen Lieferanten mit starker Marktstellung

Beispiel: DV-Hersteller oder Software-Haus liefern Anwenderprogrammierung.

Um das Abhängigkeitsproblem bei Monopolstellung eines externen Lieferanten in Grenzen zu halten (zum Beispiel Preis-, Kapazitäts-, Termin-, Qualitäts-, Know-how-Abhängigkeiten), wird der Aufbau eines (eventuell auch nur kleinen) eigenen organisatorischen Know-how- und Leistungspotentials angestrebt, das auch als Drohpotential bei Konflikten mit externen Lieferanten dienen kann.

Häufigkeit des Auftretens der zu bewältigenden Organisationsprobleme

Im Mittelpunkt dieses Kriteriums steht die Menge der nachgefragten Organisationsleistungen je Zeiteinheit. Diese ist u. a. korreliert mit der Unternehmensgröße. Von der Häufigkeit hängt es ab, ob Potentiale, die für die interne Aufgabenbewältigung geschaffen wurden, ausgelastet werden können, ob also Spezialisierungsvorteile genutzt werden können. Ferner wird von der Häufigkeit der Aufgabenlösungen die Ausschöpfung von Lerneffekten abhängen und zusätzlich Gelegenheit für internen Know-how-Transfer bei ähnlich gelagerten Problemstellungen gegeben sein.

Hieraus ergeben sich die folgenden Feststellungen für die Wirkungsweise des Kriteriums »Häufigkeit«:

– Je seltener ein besonderes Organisationsproblem auftritt, desto geringer ist der Vorteil der Eigenfertigung.

– Je größer eine Unternehmung ist, desto höher ist der Anteil der durch Eigenleistung sinnvollerweise zu bewältigenden Organisationsprobleme.

– Das Häufigkeitskriterium ist nachrangig, das heißt, erst wenn die Kriterien 1 und 2 eine Ausprägung in Richtung Eigenerstellung zeigen, tritt das Häufigkeitskriterium unterstützend beziehungsweise abmildernd hinzu.

Ein strategisches Instrumentarium zur E/F-Entscheidungsfindung für Organisationsaufgaben

Matrix der Normstrategien

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, daß sich die Argumentation um das Für und Wider der Eigenerstellung oder Fremdvergabe von Dienstleistungen im Organisationsbereich auf drei globale Beurteilungskriterien konzentriert. Geht man weiter davon aus, daß das Kriterium der Häufigkeit nachgeordnet behandelt werden kann, so läßt sich eine Beurteilungsmatrix auf der Basis der beiden Globalkriterien »Unternehmensspezifischer Charakter der Aufgabe« und »Umgebungsunsicherheit der Aufgabe« aufstellen (vergleiche Bild 1). Bei dreiwertiger Ausprägung jedes Merk-

mals enthält die Beurteilungsmatrix neun Felder. Bei Handhabung einer zweidimensionalen Beurteilung eines Organisationsproblems erhält das dritte Merkmal »Häufigkeit des Problemauftritts« die Rolle einer Tendenzverstärkerfunktion.

Bei Anwendung der Entscheidungsmatrix auf E/F-Entscheidungen im Organisationsbereich lassen sich drei Lösungsbereiche identifizieren (vergleiche Bild 1). Für jeden Lösungsbereich läßt sich eine globale Normstrategie aufstellen. Lösungsbereich I ist als Normstrategie »vorwiegend Fremdbezug« zuzuordnen. Die Normstrategie für den Lösungsbereich II muß als Mischstrategie bezeichnet werden, das heißt, in diesem Lösungsbereich wird es vorwiegend zu »Sowohl-als-auch«-Lösungen der Organisationsaufgaben kommen, die in Abhängigkeit weiterer Kriterien intensiver zu beleuchten sind. Dem Lösungsbereich III entspricht

schließlich die Normstrategie »vorwiegend Eigenleistung«.

Zur systematischen Einordnung von Organisationsproblemen

Im Vorfeld der Beurteilung von Organisationsaufgaben, ob sie besser von eigenen Organisationsstellen zu bewältigen oder besser an externe Auftragnehmer vergeben werden sollten, erweist es sich als zweckmäßig, die Aufgabe von verschiedenen Seiten zu beleuchten. Auf diese Weise wird die Problemstellung transparenter und ihre Einordnung in die Beurteilungsmatrix erleichtert. Beispielhaft sei in Bild 2 angenommen, daß jedes Organisationsproblem nach dem Sachcharakter, dem zeitlichen Horizont und der Phase der Problembewältigung systematisch klassifiziert werden kann.

Einige Anwendungsbeispiele aus dem Bereich organisatorischer DV-Dienstleistungen

In vielen Unternehmen macht heute die DV-Organisation einen Anteil von bis zu 80 Prozent der gesamten Organisationsaufgaben aus. Mit der zunehmenden Integration von Datenverarbeitung, Bürotechnik und Nachrichtentechnik wird sich dieses Gewicht technikorientierter Organisationsaufgaben nicht wesentlich verändern. Gerade bei den organisatorischen Aufgaben rund um die Datenverarbeitung sind die Organisatoren oft hilflos, wenn es um die Entscheidung geht, unter Abwägung aller Vor- und Nachteile zu bestimmen, welche DV-Dienstleistungen von außen eingekauft werden und welche im eigenen Hause unter Umständen mit erheblichem Personal- und Sachaufwand selbst zu bewältigen sind. Unter der Zuhilfenahme von Bild 1 sollen E/F-Entscheidungen im Rahmen der DV-Organisationsarbeit beispielhaft erläutert werden:

– Lösungsbereich I

kennzeichnet solche Problemstellungen, die eher Standardcharakter haben und von geringer Umgebungsunsicherheit sind. Beispiele bilden die Erstellung und Umsetzung von Standardprogrammen etwa im Bereich des Rechnungswesens, in der Materialverwaltung oder der Lohnbuchhaltung. Hier überwiegen die Kostenvorteile des Marktes und die Erfahrungen der Hersteller oder Softwarehäuser mit der Erstellung und Implementierung derartiger Leistungen. Mit abnehmender Häufigkeit der Aufgabe verstärken sich noch die Argumente für die Fremdleistung.

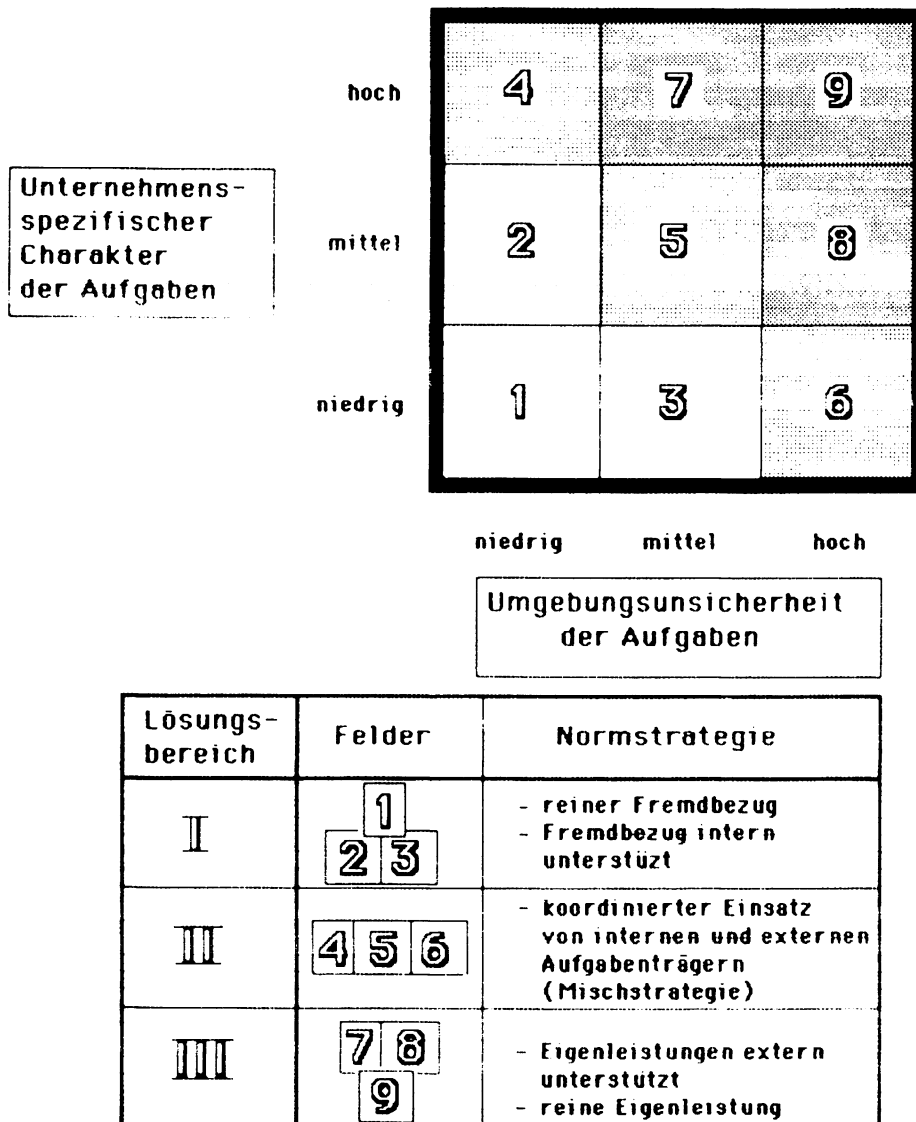


Bild 1: Matrix mit Normstrategien für Eigenerstellung/Fremdbezug-Entscheidungen

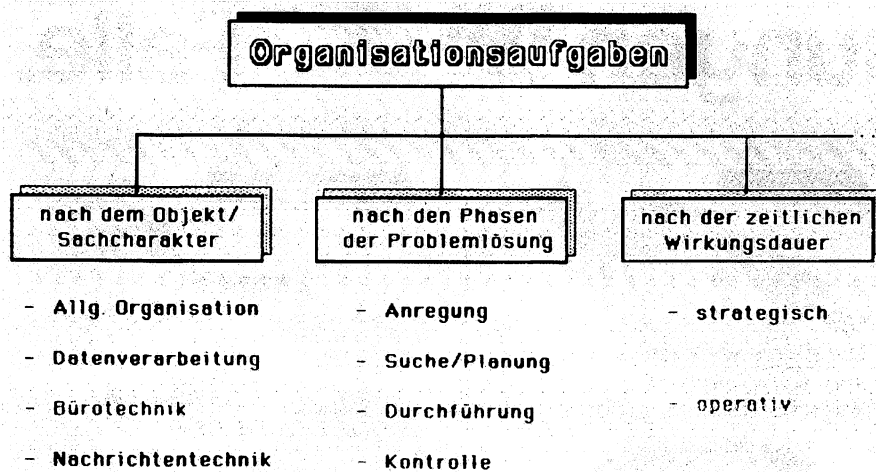


Bild 2: Gliederungsmöglichkeiten von Organisationsaufgaben

– Lösungsbereich II

kennzeichnet einen eher heterogenen Bereich. Hier müssen neben dem Kriterium der Häufigkeit weitere Gesichtspunkte in die Beurteilung einfließen. So wären etwa die Aufgaben »Entwicklung eines Texthandbuchs für Bausteintext«, »Erstellung einer Systemanalyse«, »Entwicklung einer Netzwerkarchitektur« diesem Lösungsbereich zuzuordnen. In diesen Fällen werden in der Regel teilstandardisierte Lösungskonzepte auf unternehmensspezifische Gegebenheiten angepasst. Je häufiger diese Fälle auftreten, um so mehr muß die Strategie in Richtung Eigenleistung tendieren (Großunternehmen). Die Entscheidungsfindung läuft in jedem Fall weniger auf ein »Entweder-oder« hinaus, eher bieten sich Zwischenlösungen eines »Sowohl-als-auch« an, das heißt, teils Eigenleistung, teils Fremdbezug mit intensiver Kooperation nach außen.

– Lösungsbereich III

ist gekennzeichnet durch relativ hohen unternehmensspezifischen Charakter der Problemstellung und gleichzeitig durch hohe Umgebungsunsicherheit. Trifft diese Beschreibung auf eine DV-Aufgabe zu, so spricht vieles für Eigenleistung. Für kleinere Unternehmen ist es allerdings oftmals erforderlich, auf externe Standardlösungen (zum Beispiel Softwareprogramme) zuzugreifen, auch wenn diese den Spezifika des Unternehmens häufig nur unzureichend gerecht werden.

Die für die Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Erfordernisse notwendigen Aufwendungen lohnen sich dagegen vor allem bei mittleren und größeren Unternehmen bei entsprechend hohem Problemaufkommen. Die Gesamtkosten (Produktions- und Transaktionskosten) spezifischer

interner organisatorischer Lösungen sind in solchen Fällen in der Regel geringer als die Gesamtkosten externer Lösungen. Für die genannten Merkmale treffen die folgenden Beispiele zu: Rechenzentrumsbetrieb, Systemverwaltung, Netzkoordination und Pflege von Kommunikationsverzeichnissen, Anwenderbetreuung, Pflege von Programm- und Datenbanken, Softwareentwicklung zum Beispiel für die Auftragsabwicklung, Systemplanung. Bei Fremdvergabe ist der notwendige Informationstransfer, die Überwachung der Leistungserstellung und ihre Anpassung an Änderungswünsche in der Regel mit derartigem Aufwand verbunden, daß die Fremdleistung ökonomisch kaum zu rechtfertigen ist. Hinzu kommen die Vorzüge der Know-how-Gewinnung in der eigenen Organisation, wenn derartige Aufgaben selbst durchgeführt werden. Je häufiger derartige Aufgaben nun in der Organisation anfallen, desto mehr verstärken sich die Argumente für eine organisationsinterne Lösung (Kapazitätsauslastung, Lerneffekte, interner Know-how-Transfer).

Zur Anwendung des strategischen Instrumentariums

Die Stärke dieses Instrumentariums liegt darin, daß die relativ komplexe Thematik der E/F-Entscheidung im Organisationsbereich transparent gemacht und die Problemhandhabung erleichtert wird. Der Organisationsgestalter kann sich hinsichtlich einer E/F-Entscheidung auf die wesentlichen Merkmale konzentrieren, und er verzettelt sich nicht im Detail. Zugleich wird die Notwendigkeit verdeutlicht, qualitative Gesichtspunkte in die E/F-Entscheidung einzubringen.

Das dargestellte Konzept ist zunächst ein Instrumentarium der Analyse organisatorischer Aufgaben unter dem Aspekt Eigenerstellung/Fremdbezug aus dem Blickwinkel der Unternehmensführung. Bei der Anwendung dieses strategischen Konzepts sind folgende Punkte zu beachten:

- Die vorangegangene Kriterieneläuterung bezieht sich auf den langfristigen Fall der Schaffung oder des Aufbaus interner Organisationspotentiale. Im Falle der kurzfristigen Entscheidungsfindung (Auslastung vorhandener Kapazitäten) gelten andere Überlegungen, die hier nicht zum Zuge kamen.

- Die Anwendung der oben angeführten Kriterien setzt voraus, daß interne und externe Leistungserstellung jeweils zu gleichen Produktionskosten (Einsatz an Arbeit, Material und Betriebsmitteln) möglich ist und sich nur in der Höhe der Transaktionskosten unterscheiden. Ist dies nicht der Fall, zum Beispiel weil eine Seite Größenvorteil oder Wissensvorsprung aufweist, so müssen differenzierte Gesamtkostenbetrachtungen angestellt werden.

- Die E/F-Entscheidung ist keine »Entweder-oder«-Problemstellung. In den meisten Fällen kommt es darauf an, für jeden Komplex organisatorischer Aufgaben unter Berücksichtigung der genannten Kriterien eine geeignete Mischung aus Eigenfertigungs- und Fremdbezugselementen unter Ausnutzung der zahlreich vorhandenen Vertrags- und Vereinbarungsformen zu finden.

- Die Anwendung des Konzepts führt zu einer »Maßschneidung« der internen Organisationspotentiale, mit dem Ziel, knappe Organisationsressourcen situationsgerecht (Größe, Strategie) auf beziehungsweise abzubauen und strategisch einzusetzen.

- Zu beachten ist ferner, daß sich jede organisatorische Aufgabe im Lichte der erläuterten Kriterien wandeln kann. Was gestern noch als unternehmensspezifisches, unsicheres und häufiges Problem gelten mußte, kann sich heute infolge verbesserten Wissens oder technischen Fortschritts als wenig veränderliches, seltener auftretendes Standardproblem darstellen, (vergleiche beispielsweise die Entwicklung in der Anwenderprogrammierung) und umgekehrt. Ferner treten neuartige Probleme auf. Die Berücksichtigung dieser dynamischen Komponente stellt hohe Anforderungen an die verantwortlichen Gestalter des Organisationsbereichs, das heißt an die Unternehmensführung.